Gebiedsontwikkeling met de Fuchsiabrand in West Cork

Rapport van de kennisexpeditie vanuit Brabant naar West Cork, Ierland, 3 – 5 juni 2009

Streekfestival Het Groene Woud

Kempen Goed

Provincie Noord-Brabant

LEADER

Gebiedsontwikkeling met de Fuchsiabrand in West Cork

Rapport van de kennisexpeditie vanuit Brabant naar West Cork, Ierland, 3 – 5 juni 2009

Colofon

In opdracht van:
Stichting Kempen Goed, en
Stichting Streekfestival Het Groene Woud
contactpersoon: Albert-Jan Vester
avester@brabant.nl
p/a Keefheuvel 1a
5298 AH Liempde

Opgesteld door:
Marien Sonneveld
Interactive Consult
Hooftweg 123
3211 XE Geervliet
info@interactiveconsult.nl

Datum: 26 juni 2009
Kenmerk: 08.102-43

Inhoud

1. Vooraf ... 3
2. Achtergronden en doelstelling ... 4
   2.1 Vertrekpunt ... 4
   2.2 Doelstelling ... 5
3. Toelichtingen door deskundigen ... 7
   3.1 Gebiedsontwikkeling via regional branding – Ian Dempsey ... 7
   3.2 Versterking van het toerisme – Josephine O'Driscoll ... 9
   3.3 Regio- en bedrijfsontwikkeling – Seamus O'Reilly ... 10
   3.4 Technische ondersteuning van het fuchsiamerk – Gerard Barry ... 12
4. Bedrijfsbezoeken ... 13
   4.1 Tuincentrum Hosfords ... 13
   4.2 Supermarkt Scally's Super Valu ... 13
   4.3 Seymours Confectionary ... 14
   4.4 Eerste indrukken m.b.t. kwaliteitscriteria ... 15
   4.5 Waterfall Farms ... 15
   4.6 Actons Hotel – Kinsale ... 16
   4.7 Kinsale Pottery & Arts Centre ... 17
   4.8 Sexton's Caravan & Camping Park ... 18
5. Criteria voor certificering (Codes of Practice) ... 19
   5.1 Plaats van certificering ... 19
   5.2 Criteria ... 19
   5.3 Kracht van het certificeringssysteem ... 20
6. Leerervaringen uit West Cork: lessen voor Brabant ... 21
   6.1 Een duidelijke rolverdeling ... 21
   6.2 Les 1: Een duidelijk doel voor ogen ... 22
   6.3 Les 2: Zoek complementariteit ... 22
   6.4 Les 3: Creatief maatwerk in plaats van blauwdruk ... 23
7. Aanbevelingen voor Brabantse Brandinginitiatieven ... 24

Bijlage 1: aandachtspunten bij de doelstellingen ... 26

Bijlage 2: programma voor de kennisexpeditie ... 27

Bijlage 3: deelnemers aan de kennisexpeditie ... 28

Bijlage 4: karakteristieken van West Cork ... 29

1. Vooraf

Er groeit een band tussen Brabant en de regio West Cork in Ierland. In 2003 vormde deze regio het decor voor de partners in het reconstructieproces om hun tegenstellingen te overbruggen. Dat leidde tot het Verdrag van Cork. Tijdens die beraadslagingen maakte een aantal Brabantse vertegenwoordigers kennis met de WEST CORK LEADER Co-op en hun aanpak van *regional branding*. Uit dat contact is later het idee ontstaan voor een samenwerkingsproject, dat in mei 2005 resulteerde in de Europese conferentie *Identity, Image and Economics – Principles of Regional Branding*. Het Innovatieplatform Duurzame Meierij heeft als medeorganisator gezorgd voor een grote delegatie deelnemers uit Brabant. Deze conferentie, inclusief de voorbereidings- en evaluatiebijeenkomsten, en het eerste Streekfestival Het Groene Woud heeft het proces van *regional branding* in Brabant op gang gebracht.

In juni 2009 zijn de contacten met West Cork opnieuw aangehaald tijdens de kennisexpeditie waarvan dit rapport verslag doet. Als onderdeel van een samenwerkingsproject tussen Stichting Kempen Goed en Stichting Streekfestival Het Groene Woud over certificering[1] en kennisuitwisseling wilden de initiatiefnemers weten hoe men in West Cork de certificering voor de *Fuchsia brand* geregeld heeft en welke plaats certificering inneemt in de *branding* van de regio. Hiervoor werd een bezoek aan West Cork gepland. Dat zou tevens de gelegenheid bieden om te vernemen hoe de gebiedsontwikkeling in deze Ierse regio is voortgezet na afloop van het LEADER^{+}-programma. Sceptici hadden tijdens de uitwisseling in 2005 voorzien, dat de verdere ontwikkeling van de *Fuchsia brand* zou kunnen stagneren, zodra de subsidiegelden uit het LEADER^{+}-programma zouden stoppen.

Dit vormde het vertrekpunt van de kennisexpeditie naar West Cork in juni 2009. Dertien vertegenwoordigers uit 3 Brabantse regio's hebben 3 dagen lang een ontdekkingstocht naar praktijkkennis ondernomen met als resultaat: veel informatie over de Fuchsiafilosofie en –aanpak, kennismaking en gesprekken met lokale ondernemers en ook veel onderlinge uitwisseling, discussie en netwerken. Dit rapport vormt de weerslag daarvan.

Hoewel de kennisexpeditie was opgezet om o.a. kennis te nemen hoe certificering van de *Fuchsia brand* is georganiseerd, gaat dit rapport daar niet uitvoerig op in. Als onderdeel van het samenwerkingsproject van Kempen Goed en Het Groene Woud, waar de kennisexpeditie onderdeel van is, loopt tegelijkertijd een pilot voor integratie van hun beider certificeringssystemen. In dat traject komt die aspecten nadrukkelijk aan de orde.

In dit rapport staan de bevindingen van de kennisexpeditie. Nadere informatie, waaronder de *Codes of Practice* (certificeringsvoorwaarden) en de presentaties van de deskundigen, is verzameld op de bijbehorende CD.
Het rapport is samengesteld met de bijdragen van de deelnemers, waarvoor dank. Vooral Rob Maessen van Provincie Noord-Brabant heeft desgevraagd grote bijdragen geleverd aan het optekenen van de ervaringen en het vertalen naar de lessen voor Brabantse initiatieven.

[1] "**Certificering** is een procedure waarbij een onafhankelijke en onpartijdige organisatie een certificaat afgeeft als officiële verklaring dat een product, dienst, proces, persoon of systeen aan specifieke eisen voldoet" (http://nl.wikipedia.org/wiki/certificering). Brandingorganisaties kunnen zo'n procedure invoeren voor beoordeling welke bedrijven of producten/diensten onder een naam, logo of merk hun producten of diensten mogen leveren.

2. Achtergronden en doelstelling

2.1 Vertrekpunt

Aanleiding
Zowel in de Kempen en Het Groene Woud als in andere regio's werkt men aan verbetering van het economisch perspectief voor ondernemers met gelijktijdige versterking van de waarden van de verschillende gebieden, zoals kleinschaligheid en het karakteristieke landschap. Het ontwikkelen van initiatieven hoeft natuurlijk niet per gebied plaats te vinden. Het is wellicht effectiever daarin samen te werken met andere regio's door inzet, expertise en middelen te bundelen. Dat kan zonder de specifieke situatie en doelen voor de afzonderlijke regio's uit het oog te verliezen.
Om die reden hebben Stichting Kempen Goed en Stichting Streekfestival Het Groene Woud in april 2009 een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Eén van de eerste gezamenlijke activiteiten is het project Branding Brabant. In dit project wil men de certificeringssystemen van de Kempen en Het Groene Woud op elkaar afstemmen en integreren. Daarmee verwacht men de gebiedsontwikkeling te kunnen waarborgen en daarmee de verschillende regio's economisch, landschappelijk en sociaal beter op de kaart te zetten.
Omliggende regio's (Maashorst, De Baronie, Vlaanderen e.a.) worden van harte uitgenodigd te delen in de aanpak en uitwisseling, en te participeren in de samenwerking met als uiteindelijk doel een gezamenlijke Brabantse aanpak voor duurzame regionale ontwikkeling met een gedifferentieerde invulling per gebied.

Situatie in Kempen en Het Groene Woud
In de Kempen kent men een systeem voor productcertificering naar vier categorieën: voedsel, producten en diensten, beleving, en gebiedsinrichting. Ondernemers uit het Land van de Hilver, Land van de Zaligheden en Land van Oirschot die aan de criteria voldoen, mogen het betreffende landenmerk voeren, dat wordt ondersteund door de naam Kempen Goed.

Het Groene Woud richt zich op bedrijfscertificering met als uitgangspunt, dat de certificaathouder financieel of materieel investeert in de ontwikkeling van de regio. Het streekmerkcertificaat is aan ca. 40 bedrijven toegekend in het kader van pilots. De criteria zijn nog in ontwikkeling. Men loopt vooral aan tegen de moeilijkheid om verschillende criteria voor uiteenlopende activiteiten en bedrijfstypen onder één noemer te brengen.

In beide regio's zijn de merkontwikkeling en certificering, en de relatie met branding nog volop in ontwikkeling. Ook de wijze waarop de regio's zich organiseren is nog in beweging. Om die reden wil men zich ook verdiepen in de ervaringen van andere regio's. Welke activiteiten ontplooien zij om de doelstelling van duurzame gebiedsontwikkeling te realiseren? Welke rol speelt *branding* van de regio? Hoe draagt certificering daar aan bij? En op welke wijze heeft men de belangen van verschillende partijen georganiseerd?

Situatie in andere regio's
Op grond van eerdere contacten lijken de regio's West Cork in Ierland en de Eifel in Duitsland interessante ervaringen opgedaan te hebben, waar Brabantse regio's wellicht hun voordeel mee kunnen doen.

West Cork heeft langjarige ervaring met *regional branding*. Door de jaren heen zijn kwaliteitscriteria ontwikkeld voor een aantal sectoren, waarbij men vooral ook heeft gekeken waarom eerdere initiatieven voor certificering (m.n. in de *food* sector) waren mislukt. Exclusiviteit, ook tussen de leden van de *Fuchsia brand*, is één van de pijlers onder het toelatingsbeleid, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Eifel: niet iedereen mag zo maar lid worden. Verder is de *brand* vooral opgebouwd door meerwaarde voor de leden/ondernemers te creëren, o.a. met trainingen voor ondernemers (professionalisering) en met collectieve marketing.

Regionalmarke Eifel is de eerste *regional brand* in Duitsland. Het initiatief is ontstaan nadat de overheid regio's (met financiering) had uitgedaagd om voorstellen in te dienen voor regionale ontwikkeling. Inmiddels is een sterke marketingorganisatie neergezet (GmbH). Voor diverse sectoren zijn kwaliteitscriteria ontwikkeld door onafhankelijke commissies. De bewaking via audits vindt plaats door erkende, onafhankelijke instituten en lijkt sterk georganiseerd.

Op grond daarvan hebben de stichtingen Kempen Goed en Het Groene Woud besloten tot het leggen en uitbouwen van contacten met de Eifel en tot een kennisexpeditie naar West Cork. Dit rapport bevat de bevindingen van laatstgenoemde activiteit.

2.2 Doelstelling

Thema's en beoogde resultaten
De bedoeling van het bezoek aan West Cork is uitwisseling van kennis en ervaringen m.b.t. *regional branding* in het algemeen en certificering in het bijzonder. Beide organisaties zijn geïnteresseerd in de criteria, waarmee men in West Cork de kwaliteit van producten onder het fuchsiamerk definieert en hoe men de certificering voor verschillende sectoren op elkaar afstemt. Maar bovendien zijn de Brabantse regio's benieuwd naar de meerwaarde van een gebiedsmerk; waarom willen ondernemers zich aansluiten bij dit merk? Wat moeten zij er voor doen en wat levert het op? En hoe communiceer je dat, als je nog aan het begin staat van je traject voor *regional branding*? En hoe verhoudt dat zich tot de rest van gebiedsontwikkeling?

Naar aanleiding van dergelijke vragen is de doelstelling voor het bezoek aan en de uitwisseling met West Cork gericht op drie thema's, met bijbehorende beoogde resultaten.

Doelstellingen	Beoogd resultaat
➢ ***Inhoud***: verzamelen en uitwisselen van kennis van kwaliteitsaspecten en de ervaringen daarmee van andere regio's	- overzicht van criteria en praktische toepassing - nieuwsgierigheid bij ondernemers en organisaties naar betekenis van certificering en ervaringen van elders
➢ ***Proces***: verkennen hoe men in West Cork kwaliteits- of certificeringssystemen heeft ingevoerd, vooral m.b.t. de communicatie en verkrijgen van begrip, draagvlak en commitment	- inspiratie en verdieping van kennis en inzicht van de (on-)mogelijkheden van kwaliteitsmanagement; - reflectie en bijstelling of herbevestiging van gemaakte keuzen - uitdragen van kennis en inzicht aan anderen en vertaalslagen maken naar eigen regio's

➢ ***Positionering***: inzicht verkrijgen wat de plaats en betekenis is van certificering in het totaal van *regional branding*, en vertaling naar adequaat management van verwachtingen	- betekenis van certificering in *regional branding* - handvatten om verwachtingen van certificering bij derden op het juiste niveau te krijgen - draagvlak om in eigen regio vervolg te geven aan certificering en andere aspecten van *branding*

Aanpak
Om het karakter van een actieve uitwisseling tot zijn recht te laten komen, is gekozen voor de vorm van een kennisexpeditie. D.w.z. dat de deelnemers zelf en samen aan de slag moeten om de gewenste en bruikbare informatie te vergaren. Zij moeten zich verdiepen in de ontwikkelingen, informatie kritisch analyseren, inzichten verwerken en tot slot beoordelen of en hoe vertaling naar toepassing in de eigen regio mogelijk is. De deelnemers dragen bij aan de rapportage en delen hun verworven kennis en inzichten ook na afloop van het project met anderen in hun omgeving. Om dat laatste te stimuleren worden na afloop van het project nieuwe activiteiten georganiseerd in samenwerking met omliggende regio's.

Toelichting bij de doelstellingen
Voor het samenwerkingsproject van Kempen Goed en Het Groene Woud is het van belang de plaats van certificering in het totaal van de gebiedsontwikkeling in het oog te houden.

Inhoud
Certificering maakt aan derden zichtbaar dat een product, persoon, bedrijf etc. aan specifieke eisen voldoet. Het is het eindresultaat van een systeem voor kwaliteitsborging, dat zich richt op sturing van de (bedrijfs-)processen. *Kwaliteitscriteria* worden veelal ontleend aan doelen die men zichzelf stelt, vertaald naar de waarden die men belangrijk vindt. Voor alle criteria wordt een norm vastgesteld om te meten of men er aan voldoet. Dat is dus "intern" gericht. In West Cork heeft men vooral nadruk gelegd op cursussen en trainingen in plaats van criteria. Met die keuze ondersteunt men ondernemers in hun professionalisering om aan de criteria te voldoen.
Certificering zelf zegt nog niets over de mate van *klanttevredenheid*. In theorie zijn criteria gebaseerd op klantenbehoeften; de praktijk wijst echter veelal anders uit. De opdracht is om in Cork te ontdekken wat *regional branding* meer is dan een systematiek voor certificering.

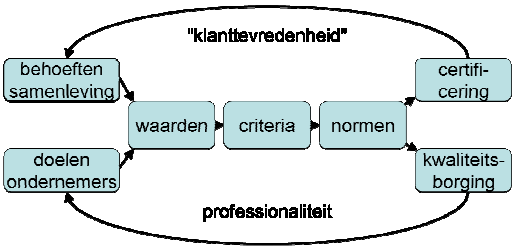


Fig. 1: externe en interne functie van kwaliteit

Positionering
Het meest zichtbare aan branding is de cirkel gebiedspromotie gericht op de consument/burger en de vertaling van klantenbehoeften in criteria voor certificering van bedrijven (fig. 2). Het echte werk vindt binnenin plaats. Dat is de faciliteringen van ondernemers en organisaties om aan de kwaliteitscriteria te voldoen, uitvoeren van onderzoek en ontwikkelen van duurzame gebieds- en business concepten (de zgn. *inner brand*). Tijdens de kennisexpeditie willen we achterhalen hoe dit in West Cork is aangepakt, waar zij de accenten op hebben gelegd en hoe zij zijn omgegaan met vraagstukken waar de Brabantse regio's nu tegenaan lopen. Nadere aandachtspunten staan vermeld in bijlage 1.

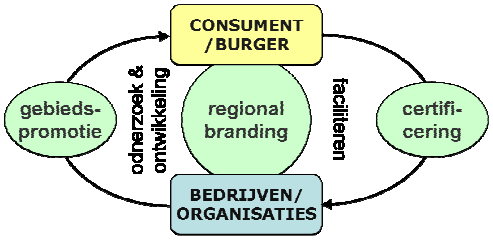


Fig. 2: plaats van certificering in *regional branding*

3. Toelichtingen door deskundigen

3.1 Gebiedsontwikkeling via regional branding – Ian Dempsey

West Cork Development Partnership WDCP (uitgebreid met informatie van de websites)

Voorbereiding

In West Cork heeft men in de afgelopen 17 jaar op een geheel eigen wijze de gebiedsontwikkeling opgepakt. Gebruikmakend van het LEADER I programma is men in 1992 gestart met de ontwikkeling van een raamwerk voor gebiedsontwikkeling en een strategie voor *regional branding*. Eén van de belangrijkste uitdagingen destijds was een oplossing te vinden voor stagnerende economie en de dalende werkgelegenheid in de landbouw, die samen met het verlies van lokale voorzieningen leidden tot een continue trek van de bevolking naar de steden. De levensmiddelenbranche en de toeristische sector werden geïdentificeerd als sleutel om het tij te keren. Beide sectoren hebben banden met het platteland en konden worden gecombineerd met bestaande landbouwbedrijven. Maar hoewel de diversiteit in de levensmiddelensector juist kansen bood, was het gebrek aan samenhang tegelijkertijd een hinderpaal voor strategische samenwerking. Daarom heeft de plaatselijke groep West Cork LEADER Co-operative bij indiening in 1992 van haar eerste LEADER-businessplan benadrukt, dat het de producenten wilde organiseren, "… zodat zij via gerichte marketing vooral hun eigen productiemogelijkheden beter kunnen exploiteren".

Bij start van LEADER II (rond 1994) is de ontwikkeling van een merk voor West Cork gekozen als het vlaggenschipproject. Het doel was het ontwikkelen van een (merk)identiteit die alle positieve associaties, die de naam West Cork oproept, zou combineren en vervolgens exploiteren. Het merklogo zou dus de schone ongerepte omgeving moeten benadrukken, evenals de rijkdom en diversiteit aan erfgoed, cultuur en landschap in het gebied. Excellentie en kwaliteit in de productie of dienstverlening moesten de hoekstenen worden van het merk. Hiervoor koos men het fuchsialogo als beeldmerk.

Start

Om het draagvlak bij de lokale spelers te toetsen, heeft West Cork LEADER Co-op in 1996 via marktonderzoek het concept van een merkidentiteit en de voorgestelde logo's geïntroduceerd bij consumentengroepen. De respons was bemoedigend. Vervolgens is voor de uitvoering van de plannen voor een merkidentiteit de Fuchsia Brands Ltd. opgericht. Daarin zijn de drie sporen – voedsel, toerisme en de LEADER-groep – verenigd. Fuchsia Brands heeft criteria laten ontwikkelen voor het gebruik van het merk, voor zowel bedrijven in de levensmiddelenbranche als in de toeristische sector. Als minimumeis voor levensmiddelen koos men voor uitvoering van een HACCP-systeem voor voedselveiligheid. Een dergelijk systeem ontbrak, althans zeker in de regio West Cork. Daarom heeft West Cork LEADER Co-op met het National Food Centre cursussen ontwikkeld en aangeboden aan alle producenten van levensmiddelen in het gebied. Dit is was zeer succesvol en heeft veel goodwill gekweekt.

Het fuchsiamerk is in 1998 commercieel gelanceerd met 26 gecertificeerde levensmiddelenproducenten en 17 toeristische aanbieders. Tijdens LEADER II is een aanzienlijk bedrag aan subsidie verkregen voor Fuchsia Brands, voor training, marketing en onderzoek, geheel passend bij de LEADER-doelstellingen. Het ging primair echter niet om het binnenhalen van subsidie, maar om lange termijnrelaties tussen West Cork LEADER Co-op en de bedrijven. Dat

leverde binnen 1,5 jaar al 135 nieuwe banen op. Daarnaast was Fuchsia Brands ook succesvol in het aantrekken van financiële steun uit lokale partijen voor de co-financiering.

Ontwikkeling van het fuchsia-merk	
1991 – 1994	voorbereiding
1994 – 1997	ontwikkeling en testen
1998 – 2000	commerciële start
2001 – 2007	groei

Pas met de start van het LEADER^{+}-programma was er voldoende kritische massa (lees: aantal leden) bij Fuchsia Brands en kon men in nog grotere mate de subsidies benutten voor structurele investeringen in de regio. Later heeft men het fuchsiamerk uitgebreid naar ambachtelijke bedrijven (*craft* sector) en momenteel is men bezig met de visserij. Essentie voor nieuwe sectoren is de link met het gevoel van regionale identiteit, want dát is het merk.

Huidige situatie

Met het aflopen van het LEADER^{+}-programma was spannend hoe men het vervolg zou kunnen invullen en hoe daarbij het evenwicht bewaard zou kunnen blijven tussen commerciële aspecten en de ontwikkelingsdoelstellingen. Niettemin is voor de periode 2007 – 2013 weer een LEADER-plan ingediend en gehonoreerd. Overigens is West Cork LEADER Co-op samengegaan met andere organisaties in het huidige West Cork Development Partnership WCDP. Daarin heeft men de gebiedsontwikkeling weer verder uitgebouwd. In plaats van het werken met één gebiedsprogramma (het LEADER-programma) combineert men nu meerdere programma's en regelingen. Daarbij richt men zich – naast voortzetting van *branding* via het fuchsiamerk – o.a. op sociale ontwikkeling, de gebouwde omgeving en energievraagstukken.

Kritische succesfactoren

• *Mobiliseren van de bevolking en sociale cohesie*
West Cork LEADER Co-op heeft de partijen bijeengebracht om het initiatief van *regional branding* te bedenken en op te starten. De levensmiddelenbranche en de toeristische sector, die voorheen waren versnipperd en los van elkaar opereerden, hebben nu een kader voor strategische samenwerking.

• *Inzet van lokale producten en gebiedsidentiteit*
West Cork had al een sterke identiteit als een regio, een lange traditie op het gebied van voedselproductie en kende een groot aantal bedrijven. Het is één van de weinige, duidelijk herkenbare regio's zonder formele status (*county*).

• *Creëren van een merkidentiteit*
Het creëren van een merk voor de identiteit van de regio gaf kans meerwaarde toe te voegen aan een in principe sterk productassortiment. Voor klanten die het logo herkennen, roept het verbinding met de identiteit van de regio op en is het een garantie voor kwaliteit. Handhaving van deze normen en zorgen voor samenhang in de marketing is van essentieel belang voor het merk.

Overige opmerkingen

- De initiatiefnemers, de plaatselijke LEADER-groep, hebben geen experts ingehuurd voor de ontwikkeling van de *Fuchsia brand*. Men is simpelweg vanuit het niets begonnen om elkaars visie op nieuwe kansen uit te wisselen. Daaruit is samenwerking gegroeid tussen ondernemers onderling. De synergie, die ontstond, bevestigde de identiteit van de regio: samen de schouders eronder. Aldus is de bestaande gebiedsidentiteit uitgebouwd naar

een *regional brand*, een gebiedsmerk. Niet de kennis van derden, maar de eigen motivaties van de mensen in de regio waren en zijn nog steeds de drijvende kracht. Het is volgens Dempsey belangrijk dat iedereen weet wat je voor ogen hebt. Daarom heeft men het gebied zelf de gebiedsvisie laten opstellen.
- West Cork is geen bestuurseenheid en daarmee geen strikt afgebakend gebied. Wel heeft het een uitgesproken identiteit met zo'n 110.000 inwoners. Ondernemers zijn erg actief, ontwikkelen zelf projecten en werken veel samen.
- De lokale overheidstructuur is zwak. De LEADER-groep bood juist structuur, in ieder geval vanuit economisch opzicht.
- Aansluiting bij de *Fuchsia brand* staat in beginsel voor iedereen open, maar je moet wel de filosofie onderschrijven (en daarmee aan de voorwaarden voldoen). Doel is niet om zoveel mogelijk bedrijven te laten deelnemen; men streeft naar een zekere exclusiviteit.
- Het lidmaatschap van het fuchsiamerk is afhankelijk van de omvang van het bedrijf en ligt tussen € 100 en € 1.000. De kosten van alle activiteiten en het projectbureau worden betaald uit subsidies van LEADER (EU) en nationale overheid.
- Fuchsia Brands is een platform dat een context biedt, waarbinnen activiteiten worden ontplooid, kwaliteit is gewaarborgd en van waaruit een gezamenlijk netwerk ontstaat van bedrijven die elkaar ondersteunen door kwaliteitsproducten van elkaar af te nemen. Dat draagt ertoe bij het gebied goed op de kaart komt.
- Aantal leden bedraagt nu 10% van de bedrijven in West Cork, d.w.z. circa 150 bedrijven.
- Synergie van de *branding* zit vooral tússen de sectoren: voeding – toerisme – ambachten.
- Het *Fuchsia brand* levert deelnemers veel voordelen op in de vorm van diensten en ondersteuning bij bedrijfsvraagstukken. Niet door participatie in een project, maar door het opbouwen van een lange termijnrelatie.
- West Cork LEADER Co-op heeft ook succes geoogst bij het stimuleren van technologische investeringen. Dit heeft ondermeer geleid tot het West Cork Business and Technologypark in Clonakilty, waar de organisatie inmiddels zelf ook is gevestigd.

3.2 Versterking van het toerisme – Josephine O'Driscoll

Fáilte Ireland – National Tourism Development Authority

Fáilte Ireland (het voormalige Nationaal Toerisme Training Agentschap) werkt landelijk aan de ontwikkeling van een concurrerende en winstgevende toeristische sector voor een grotere bijdrage van het toerisme aan de nationale economie. In West Cork werkt men samen met Fuchsia Brands. Samen met hen heeft Fáilte Ireland een trainingsmatrix ontwikkeld met daarin maatwerktrainingen voor elke deelsector (hotels, B&B, campings, etc.) en elke doelgroep (kok, manager, verkoop, e.d.). Voor het actualiseren van trainingsprogramma's vindt steeds overleg plaats met toeristische aanbieders.

Het volgen van trainingen is verplicht voor nieuwe en bestaande leden van Fuchsia Brands. Dat is opgenomen in de *Code of Practice*. Daarin staat bijvoorbeeld als hoofddoelstelling vermeld, dat ondernemers in toerisme de verwachtingen van hun klanten moeten overtreffen. Verder zijn er eigenlijk geen normen en dergelijke gedefinieerd. Het is op papier allemaal heel simpel gehouden en krijgt pas inhoud tijdens de trainingen. Dan leren het management en personeel van toeristische bedrijven wat het inhoudt om de verwachtingen van de klant te overtreffen. Het meetpunt heeft men bij de klant zelf gelegd; alle fuchsialeden in de toeristische sector zijn verplicht een klantenresponssysteem in te voeren, waarbij de respons naar Fuchsia Brands wordt gestuurd. Dat bespaart de ondernemer extra administratieve lasten,

houdt de verwerking objectief en de ondernemer krijgt de uitkomsten voorzien van advies of begeleiding voor eventuele verbeteringen. Moeilijker hoeft het dus niet te zijn.
De trainingen zelf beslaan één of bij uitzondering enkele dagen. Men biedt een intensief programma in perioden en op tijdstippen en locaties, die tot zo weinig mogelijk tijdsverlies voor de deelnemers leiden: er moeten immers zaken gedaan en klanten bediend worden. Het effect van deze trainingsprogramma's is een versterking van de vaardigheden en competenties bij mensen op alle niveaus in de toeristische sector. Daardoor is men beter zichtbaar en effectiever in de marketing en dienstverlening in de toeristische sector. Het stimuleert onderlinge samenwerking en nieuwe allianties, waarmee men weer meer toeristen naar West Cork trekt. Dat netwerken en het focussen op verbeteringen heeft aantoonbaar effect op het regionale en nationale toerisme.

Behalve trainingen biedt Fáilte Ireland ook andere ondersteuning, zoals handboeken, gidsprogramma's, begeleiding bij het zaken doen via internet en workshops over diverse onderwerpen. Ook reikt men diverse prijzen uit, waarmee men de onderlinge competitie bevordert en op positieve wijze de professionalisering stimuleert.

Nieuwe ontwikkelingen van Fáilte Ireland voor de leden van Fuchsia Brands zijn lerende netwerken, avontuurtoerisme en voedselroutes. Daarnaast werkt men aan methoden voor het optimaliseren van conferenties en evenementen, aan ontwikkeling van *e-business* en *web skills* en coaching op onderwerpen als marketing, HRM etc.

3.3 Regio- en bedrijfsontwikkeling – Seamus O'Reilly

Department of Food Business & Development, University College Cork

Context en doelstellingen

De West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. is in 1991 opgericht naar aanleiding van de oproep van het EU LEADER I programma voor plattelandsontwikkeling. Bij die regionale samenwerking waren coöperatieve boerenorganisaties, het bureau voor regionale ontwikkeling en verschillende overheidsinstanties vertegenwoordigd op het gebied van onderwijs, landbouw en voedsel betrokken.

In de daaraan voorafgaande jaren deden zich een aantal belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen voor. Seamus O'Reilly wijst bijvoorbeeld op de opkomst van consumentengedrag eind jaren tachtig, waarin onder groeiende invloed van marketing steeds verder geïndividualiseerde behoeften en variaties zichtbaar werden op het gebied van voeding, vrijetijdsbesteding en toerisme. Ook de manier waarop mensen naar hun omgeving keken begon te veranderen. Het landschap was niet langer alleen de plaats waar boeren hun oogst binnenbrachten, maar kwam steeds nadrukkelijker naar voren als leverancier van allerlei producten en diensten voor de moderne consument. Een consument die overigens ook steeds minder aan één specifieke locatie gebonden is en zich vaak over grote afstanden verplaatst.

In tegenstelling tot dit potentieel van het platteland voor de inwoners en bezoekers van de regio West Cork laat onderzoek zien dat investeringsstromen juist de andere kant oplopen. Op dit moment is opnieuw eenzelfde tendens merkbaar als het gaat om duurzame energie: geld uit het platteland vloeit weg ten behoeve van innovaties elders in de samenleving terwijl in het buitengebied in feite de beste kansen liggen voor duurzame energieopwekking. Tegen deze achtergrond stelden de indieners van de LEADER I aanvraag uit West Cork zich destijds vragen als: Kunnen we meer doen met wat we hebben? Weten we eigenlijk wel wat we heb-

ben? Hoe krijgen we voor elkaar dat investeerders hier blijven, weer mogelijkheden zien en vertrouwen krijgen in de toekomst van het platteland en de eigen regio?

Het ontwikkelen en in de markt zetten van het fuchsiamerk kan gezien worden als het antwoord op deze vragen. Het is gebruikt om initiatieven bij elkaar te brengen en zodoende voldoende massa te genereren. De eigen identiteit en de natuurlijke waarden die het gebied heeft, worden gebruikt om de regio opnieuw op de kaart te zetten en tot leven te brengen. Daarmee blijken ook weer nieuwe investeerders aangetrokken te kunnen worden, zodat de totale impact uiteindelijk vele malen groter is dan de overheidsmiddelen die via het LEADER-programma zijn ingezet.

Toerisme, lokaal geproduceerd voedsel en in tweede instantie cultuur en ambachten (*crafts*) zijn de centrale thema's voor de gebiedsontwikkeling van West Cork. Daarmee is gekozen voor een intersectorale benadering, waarbij de landbouwsector niet langer een dominante positie inneemt. De landbouw zelf is veranderd en vervult niet langer de van oudsher cruciale rol in de samenleving. Het gaat om de afstemming en samenwerking tussen sectoren. De focus ligt voortaan op het verbeteren van de *quality of life* wat op meerdere manieren tot uitdrukking komt: *a taste of West Cork*, *a place apart*, en: *a place to live*.

Investeren in het platteland doe je als om te garanderen dat mensen er inderdaad graag willen (blijven) wonen en werken. Het succes van het fuchsiamerk is dan ook eenvoudig af te meten aan het aantal mensen dat op het platteland woont. De terugloop van het aantal inwoners is omgedraaid en stijgt al weer een aantal jaren. De regio is inmiddels ook ontdekt als een belangrijke bron van werk en van arbeidskrachten voor University College Cork.

Regional Branding: investeringen en impact

Het idee van *regional branding* en van een gebiedsgerichte benadering bestond al enige tijd, maar werd tot dan toe eigenlijk nog maar nauwelijks begrepen en zeer zeker onvoldoende in praktijk gebracht. Men wist destijds in West Cork dus eigenlijk ook niet zo goed waar men aan begon. Werkende weg is de aanpak ontwikkeld en duidelijk geworden in een mix van ideeën die soms van onderop en op andere momenten weer van boven af zijn doorgevoerd, vaak gepaard aan een heleboel discussies. Van het begin af aan was er bij het team van Ian Dempsey een vast geloof in eigen kunnen en ondernemerschap en bestond er de sterke neiging om te bewijzen dat het kon. Mislukken van het experiment was nooit een optie.

De ontwikkeling van het fuchsiamerk gaat nog steeds door, zij het dat daarvoor op dit moment minder inspanning voor geleverd hoeft te worden dan in de beginjaren. *Regional branding* is dus een echt groeimodel en niet iets dat van het ene op het andere moment even kan worden aangezet. Je moet er gewoon mee aan de gang gaan en de zaak in beweging zetten, maar dat doe je niet voor even. Het heeft in West Cork dan ook niet voor niets ruim 15 jaar geduurd om te bereiken wat men nu heeft. Let wel, het gaat in essentie niet om marketing, maar om de veel bredere insteek van duurzame regionale ontwikkeling.

Van het begin af aan heeft het versterken van de (sociale) infrastructuur voor het brandingproces voorop gestaan. Duurzame regionale ontwikkeling staat of valt met de kwaliteit en de effectiviteit van het sociale weefsel. *Capacity building* neemt in de fuchsiabenadering een belangrijke plaats in en krijgt gestalte in de vorm van trainingen, workshops, lezingen en netwerkcontacten. Het gaat om heel praktische zaken zoals HACCP, verpakkingen, gastvrijheid, etc. Ook *animation* is belangrijk voor het betrekken van de leden bij dat wat voor henzelf en de regio van belang is. Door Fuchsia Brands wordt bijvoorbeeld een groot aantal publieksevenementen georganiseerd waarmee het fuchsiamerk op een aansprekende manier

onder de aandacht wordt gebracht van bewoners en bezoekers. Een derde belangrijke pijler is de projectorganisatie (*administration*) van Fuchsia Brands. De ervaring wijst uit dat netwerkorganisaties met een goede projectorganisatie en -administratie beter presteren, zeker op de wat langere termijn. De hoeveelheid middelen uit de LEADER-programma's en het National Rural Development Plan (NRDP) die zijn ingezet voor deze drie activiteiten (*capacity building; animation; administration*) onderstreept de prioriteiten in de gekozen benadering, in vergelijking tot de inzet van middelen voor ondernemingsspecifieke activiteiten.

De aangesloten ondernemer blijft zelf verantwoordelijk – ook voor het realiseren van de benodigde investeringen. Maar bij de ontwikkeling van zijn bedrijf kan hij een beroep doen op de infrastructuur en de bijbehorende voorzieningen die Fuchsia Brands biedt. Dan is het natuurlijk wel belangrijk dat die club het juiste aanbod weet samen te stellen. Een goede grondhouding is daarbij van cruciaal belang. Je hebt te maken met echte ambachtslieden die hun vak verstaan. Daar loop je niet op de eerste dag binnen om ze te vertellen wat ze voortaan beter kunnen doen. Veel kennis zit juist bij de individuele leden en Fuchsia Brands weet die te traceren, tastbaar te maken en vervolgens toe te passen en mee uit te dragen.

3.4 Technische ondersteuning van het fuchsiamerk – Gerard Barry

Teagasc – Ashton Food Research Centre

Naast marketing, het ontwikkelen van nieuwe business en het verzorgen van trainingen biedt Fuchsia Brands ook zgn. technische ondersteuning. Men werkt hiervoor onder andere samen met het Ashton Food Research Centre (AFRC) van de Teagasc. Dit is een semipublieke instelling, die valt onder het Ministerie van Landbouw & Voedsel. Het AFRC is destijds door Fuchsia Brands ingeschakeld om de *code of practice*, d.w.z. de certificeringscriteria, voor de levensmiddelenbranche te ontwikkelen. Dat is inmiddels 14 jaar geleden, toen HACCP en dergelijke kwaliteits- en controlesystemen nog volop in ontwikkeling waren.

In die periode ontstond gemakkelijk draagvlak bij ondernemers voor (ondersteuning bij) ontwikkeling en invoering van kwaliteitssystemen. Het ging economisch slecht, er waren enthousiaste plannen en projecten voor samenwerking en nieuwe perspectieven en er was (bijna) gratis ondersteuning bij technische bedrijfsverbeteringen. De invoering van (bv. HACCP-) controlesystemen bood ondernemers eindelijk een kapstok voor verbetering: niet alleen met signalering bij de jaarlijkse audit, maar ook met adequate ondersteuning.

In 1996 werd de eerste versie van de kwaliteitscriteria voor levensmiddelen onder het fuchsiamerk gepresenteerd gebaseerd op de wensen vanuit Fuchsia Brands, bestaande wet- en regelgeving en andere bestaande normen, en *codes of practice*. Bij invoering zijn bijeenkomsten georganiseerd voor uitleg en implementatie van de spelregels en is een aantal voorlopers geauditeerd om te bezien of men al aan de criteria voldeed. Later zijn modulaire trainingen opgezet op het gebied van voedselveiligheid en –kwaliteit, die ondernemers de gelegenheid bood zich te oriënteren op die nieuwe kwaliteitseisen. Het AFRC heeft de invoering begeleid, de audits ontworpen en de uitvoering daarvan verzorgd.

Gerard Barry doet zelf de jaarlijkse audits van de leden van Fuchsia Brands in de *food* sector. Er vinden zowel aangekondigde als onaangekondigde audits plaats. Men acht openheid en transparantie voor en tijdens de audit van groot belang. De uitkomst gaat zowel naar de ondernemer als naar Fuchsia Brands. Pas als Fuchsia Brands de uitkomst ratificeert, is sprake van een officieel audit rapport. De eindverantwoordelijkheid ligt dus bij Fuchsia Brands, maar de doorlichting en beoordeling bij een onafhankelijke derde partij.

4. Bedrijfsbezoeken [2]

4.1 Tuincentrum Hosfords

Hosfords is een tuincentrum met een lunchroom annex restaurant met een kleine 100 zitplaatsen. Het is een zelfstandig bedrijf, dat geen onderdeel uitmaakt van een keten. De onderneming is in 1980 gestart. Twee jaar geleden is voor 2 miljoen euro de huidige hal gebouwd. Er is geen scherp afgebakende *core-business*. Naast de bekende tuinartikelen verkoopt men bijvoorbeeld ook boeken en huishoudelijke artikelen, en exposeert men kunstvoorwerpen. Het bedrijf kiest daarmee voor een breed pakket van producten en diensten en een brede doelgroep, bestaande uit zowel inwoners als toeristen, waarvan velen uit Engeland. Het verzorgingsgebied strekt zich uit tot 50 mijl in de omtrek, met ca. 500.000 inwoners.

Voor klantenwerving en -binding biedt de onderneming ruimte voor andere activiteiten, zoals de maandelijkse *Farmers Market* op zaterdag. Er staan dan zo'n 20 à 25 bedrijven en andere aanbieders met producten zoals schilderijen, lokale agri-producten, hout, fotografie etc. Daar komen gemiddeld 700 bezoekers op af. Daarnaast organiseert men ook andere activiteiten. Omdat men nogal afhankelijk is van het weer, is er altijd een "plan B".

Hosfords is (nog) geen lid van Fuchsia Brands. Wel maakt het bedrijf gebruik diensten van het West Cork Development Partnership (WCDP). Door haar werkwijze promoot Hosfords ook de streek als geheel, waardoor een win-win situatie is gecreëerd voor samenwerking met de WCDP.

West Cork zou de handelspoort naar de USA kunnen zijn. Op dit moment is er geen rechtstreekse vlucht naar de USA. Men verwacht dat dit binnen enkele jaren verandert. Dit zou de exportmarkt, maar wellicht ook het toerisme positief kunnen beïnvloeden.

4.2 Supermarkt Scally's Super Valu

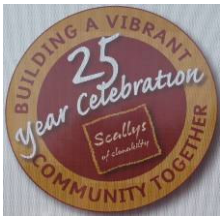
Scally's is een middelgrote, full-service supermarkt met 3 vestigingen. Het maakt als franchisenemer deel uit van de landelijke keten Super Valu met 150 vestigingen. De omvang van het assortiment is vergelijkbaar met de service-supermarkten in Nederland, maar met een sterker accent op de ambachtelijke verkoop. De bedieningsafdelingen zijn in verhouding tot de Nederlandse winkels een stuk groter. De prijzen liggen op het niveau van regionale supermarkten in Nederland, zoals Jan Linders, Sperwer en Sligro. Er is voor gekozen om de fuchsiaproducten tussen de andere merken van de productcategorie te plaatsen. De gedachte daarachter is dat de klant pas zijn keuze maakt als hij voor het schap staat. Er is dus geen aparte hoek of afdeling met lokaal geproduceerde producten. Alle fuchsiaproducten zijn voorzien van een logo en

[2] Op basis van en met dank aan de bijdragen van de deelnemers.

liggen vaak op ooghoogte. Tevens is een schapsticker aanwezig en is een wobbelaar aangebracht, waardoor de producten in het schap duidelijk herkenbaar zijn. In de winkel zijn ongeveer 50 tot 80 verschillende fuchsiaproducten aanwezig, verspreid over alle afdelingen, die verpakt en/of voorverpakt verkocht worden. In de bedieningsafdelingen waren de fuchsiaproducten veelal niet direct terug te vinden.

De eigenaar van Scally's kiest bewust voor inkoop van lokale producten om zich daarmee van andere lokale supermarkten te onderscheiden. Fuchsia Brands is daarbij een belangrijke steun in de rug. Fuchsia Brands legt contacten tussen leveranciers en Scally's en bemiddelt in de zakelijke relatie, maar houdt zich buiten de prijsonderhandelingen. Daarnaast biedt Fuchsia Brands ondersteuning bij verkoopacties. Hiervoor monitort men met de eigenaar de omzetontwikkeling per product(groep). Bij dalende omzet wil men vanuit de brandingorganisatie bijvoorbeeld een proeverij in de winkel organiseren, maar de uitvoering daarvan vindt plaats door de eigenaar en zijn personeel. Of zoals men zegt: de ondernemer moet zelf ondernemen. Ook bij de introductie van nieuwe producten staat de producent een week in de winkel om zijn product aan de man te brengen.

Het belang, dat Scally's hecht aan een lokale oriëntatie, blijkt uit de diensten waarmee Scally's - al sinds de opening in 1984 - aan klantenbinding werkt, met o.a. brede winkelpaden, een groot assortiment, eigen bereide kant-en-klaar maaltijden en een ambachtelijke bakkerij. Maar ook voor het organiseren van een *party* kan de klant Scally's inschakelen. Een partycoördinator van Scally's helpt dan bij menukeuzen, tafelschikking en –decoratie etc. Met dergelijke diensten draagt Scally's bij aan de lokale leefbaarheid.



4.3 Seymours Confectionary

Philip O'Conner heeft jarenlang als marketeer gewerkt bij *premium brands*, waaronder Mercedes in Dublin. Niet lang geleden heeft hij een carrièreswitch gemaakt en is – vanuit familieverband – een eigen *confectionary* gestart. Hij produceert handgemaakte biscuits. Daarbij kiest hij voor een nichemarkt van kwaliteitskoekjes met de *cheese biscuit* als specialiteit, die hij in co-productie met een collega fuchsia-ondernemer maakt. Het is een bewuste keus die hem in staat stelt om zoveel mogelijk ingrediënten te betrekken van lokale ondernemers. Kwaliteit staat echter voorop, zoals de beroemde echte boter uit Kerry County, om zelf een kwaliteitsproduct te kunnen maken. Daarmee is het een schoolvoorbeeld voor de Fuchsia Brands.

Philip levert o.a. aan Scally's, de plaatselijke supermarkt. Eenmaal per jaar voert hij (prijs)onderhandelingen, waarbij hij zelf richtlijnen geeft voor de consumentenprijs. Hij verkoopt zijn biscuits als *premium* product en speelt in op de beleving van de consument: genieten tijdens *high tea* van rust en lekkers. Tegelijkertijd geeft Philip (immers marketeer) blijk van realiteitszin met zijn standpunt dat de prijs in de winkel onder € 4,= per pakje moet blijven, want: "… hoewel het een kwaliteitsproduct is, blijft het maar een pakje koekjes." Zijn afnemers in Dublin hanteren overigens een hogere verkoopprijs. Verder is Philip tevreden over de betalingstermijn van Scally's: binnen 3 weken heeft hij zijn geld, terwijl hij voor zijn leveranties aan exclusieve winkels in Dublin vaak minimaal 60 dagen moet wachten.

Behalve een goed product heeft hij ook een uitstekende en aantrekkelijke verpakking laten ontwikkelen. Hierop staat een landkaartje van Europa met daarop geaccentueerd het gebied rond Cork. Dit geeft meteen een indruk van een Europese producent, waarbij heel helder is waar het product geproduceerd wordt. Hiermee benut Philip het imago van kwaliteitsvoedsel, dat West Cork heeft in het buitenland. Dat was ook de reden om zich met zijn *confectionary* in West Cork te vestigen. Dat heeft tot succes geleid, want hij exporteert sinds kort een deel van zijn biscuits naar Frankrijk.

Philip is lid van Fuchsia Brands en is hier erg positief over. Via hen is hij in contact gekomen met lokale producenten voor zijn bakkerij. Ook heeft hij de afzet bij andere fuchsialeden kunnen realiseren. Bovendien heeft Fuchsia Brands zijn biscuits op een internationale beurs in Frankrijk gepresenteerd, waaraan hij nu zijn export te danken heeft. Samen met Fuchsia Brands wil hij zijn aanpak rond nichemarkten voortzetten. Hij ziet vooral in de USA wonende Ierse afstammelingen als een interessante markt voor zijn biscuits: dit product moet hen een *home sweet home* gevoel geven.

4.4 Eerste indrukken m.b.t. kwaliteitscriteria

Tijdens het bezoek aan Seymours Confectionary werd duidelijk, dat de voorwaarden voor certificering niet bijzonder veeleisend zijn. Het betreft voldoen aan de nationale standaards (HACCP etc.) en van de *Fuchsia brand*: hygiëne, lay-out verpakkingen, logo, cursussen volgen, lokale ingrediënten gebruiken en de identiteit van de regio (*Fuchsia brand*) uitdragen. Er is geen percentage vastgesteld voor de hoeveelheid lokale 'grondstof' in het product, zoals bij Kempen Goed (51%). Men volstaat met "zoveel mogelijk gebruik van producten uit het gebied West Cork". Men kijkt niet wat de Fuchsia Brands toevoegt voor de individuele ondernemer (dat bepaalt hij zelf), maar wat een ondernemer of product betekent voor de regio (en dus voor andere ondernemers door bij hen in te kopen).

Opvallend is hoe enthousiast en trots Philip en andere producenten zijn om onderdeel uit te maken van de *Fuchsia brand*. Het biedt voor hen een netwerk voor inkoop en afzet van producten en het staat voor kwaliteit. De brandingorganisatie van WCDP opent voor hen deuren die - zoals voor Seymours - voorheen niet open gingen.

4.5 Waterfall Farms

Waterfall Farms combineert de teelt, verwerking en verkoop van groenten in één bedrijf, dat in maatschapsverband wordt gerund door een echtpaar met 2 zonen en circa 6 werknemers in dienst heeft. Vroeger was het veehouderijbedrijf, maar dat leverde te weinig rendement. Schaalvergroting bood voor zowel het gezin als voor beide zonen geen reële toekomst. Aanvullend zijn ze toen groenten gaan telen die exclusief geleverd konden worden aan Dunnes Stores, het Ierse warenhuis met ruim 100 vestigingen in Ierland. Het bleek een succesverhaal, totdat van het ene op het ander moment een efficiëntieoperatie werd doorgevoerd en de producten van Waterfall Farms niet langer gewenst waren door Dunnes Stores. Fuchsia Brands bood uitkomst met een groep van restaurants, die interesse hadden om lokale producten in te kopen. Maar dan moesten de groenten wel voorbewerkt zijn en als onderdeel van een totaalpakket op tijd geleverd worden.

Het bedrijf oogt rommelig en zit duidelijk nog steeds op meerdere fronten in een overgangsfase. De overschakeling naar groente zou op zich veel potentie moeten bieden, omdat Ierland maar voor een klein deel (5% ?) in haar eigen behoefte aan groenten voorziet. Op Waterfall Farms teelt men groenten als wortels, sla, knollen en spinazie in de vollegrond en groenten en kruiden in onverwarmde plastic tunnels. Recent heeft men twee nieuwe plastic tunnels laten bouwen. Verder tracht men meer land te huren à ca. € 300 per acre (1 acre = 4.045 m2), ofwel 7,5 €ct/m2.

Naast de teelt verwerkt men nu dus ook de groenten in de eigen snijderij tot allerlei verpakte versproducten. Er is flink geïnvesteerd in nieuwe machines, koeling en duurzame technieken zoals waterfiltering op natuurlijke wijze. Desondanks doet men in verband met de kwaliteit veel in handwerk, waardoor minder pulp ontstaan en het product er fraaier uitziet. Voor dit werk hebben Ieren weinig interesse, zodat men is aangewezen op buitenlandse immigranten. Men verwerkt zowel de eigen geteelde als van in het buitenland ingekochte groente (via de Greenery in Nederland). Vooral in de winter wordt bijna alle groente geïmporteerd, omdat dit goedkoper en minder bewerkelijk is dan telen in Ierland. Het meeste product verkoopt men aan de horeca via de zelf opgezette distributielijn: 6 dagen per week rijdt men 's morgens met 5 gekoelde busjes om alle producten af te leveren. De busjes zijn goed herkenbaar en aan alle zijden voorzien van een fors fuchsialogo.

Tot slot heeft men op het bedrijf een eigen winkel(tje), waarin naast groenten van alles te koop is: boeken, lampen, frisdrank, sauzen tot en met sierraden. Men ontvangt ca. 10 klanten per dag. Gezien de veelheid aan producten en de afgelegen ligging van het bedrijf betreft het waarschijnlijk vooral lokale klanten en 'vergeten' boodschappen.

Men is erg blij met Fuchsia Brands, die hen helpt met het opbouwen van een netwerk (voor inkoop en afzet) en om professioneler te werken. Het voeren van het fuchsialogo wekt vertrouwen naar de horeca over de kwaliteit, maar de werkelijke meerwaarde blijkt toch te komen uit de promotie en bemiddeling die Kevin Santry vanuit Fuchsia Brands voor hen verricht.

4.6 Actons Hotel – Kinsale

Kinsale is één van de oudste steden van Ierland. Van oorsprong leefde men van de visvangst, de import van wijn uit Frankrijk en Spanje en van de handel doordat Kinsale tot het begin van de vorige eeuw een vestigingsplaats was voor het Britse leger. Midden 20e eeuw is Kinsale sterk verpauperd, wat deels nog zichtbaar is bij oude huizen zonder dak. (Destijds werd belasting geheven op huizen met dak, als gevolg waarvan bij vele huizen het dak is gesloopt). Eind jaren '70 komt de stad opnieuw tot bloei; er is toen veel geïnvesteerd in opbouw van culturele activiteiten en in toeristische accommodatie.

Momenteel telt Kinsale 30 – 50 pubs en 20 – 25 restaurants (op een eigen bevolking van ruim 4.000 inwoners). Het Actons Hotel is één van de grotere hotels met 73 kamers. Het is een zelfstandig hotel, maar wel lid van een marketinggroep (samenwerking). Ondanks het grote aanbod is er volgens de hotelmanager weinig concurrentie tussen de verschillende toeristische accommodaties. Het algemene motto is: laten we de toerist

eerst maar naar Kinsale trekken, dan zien we later wel waar hij slaapt en eet. Ook hier heerst dus een sterke cultuur van samenwerking, waarschijnlijk opgebouwd door de diepe dalen waar de Ierse - en ook de lokale - economie in de historie mee te maken heeft gehad. In de '80-er jaren kwam ca. 80% van de toeristen uit Ierland en 20% uit UK / USA. Nu nemen alleen Amerikaanse toeristen al 25% voor hun rekening. Overigens blijkt het toerisme in/naar bijvoorbeeld Clonakilty harder te groeien dan naar Kinsale. De vraag is of het saamhorigheidsgevoel onder de toeristische ondernemers in Kinsale zich ook uitstrekt naar collega's in omliggende steden. Te meer daar Kinsale op zich al een *brand* is, aldus de hotelmanager.

Overigens valt op dat men goed doordrongen is van het belang van kwaliteit en klantvriendelijkheid: "*you're only as good as the last meal*". Gevraagd naar het motief voor lidmaatschap van de Fuchsia Brands is weer het antwoord, dat deze *brand* de *sense of pride* belichaamd, die de Ieren zo vertrouwd is. Dit is onderdeel van de cultuur. Die is mede door het onderwijssysteem, dat zich sterk oriënteert op groepsvorming, zo ontwikkeld. Daarbij organiseert de brandingorganisatie de kwaliteit, zonder in de sporen van de ondernemer te treden. In Kinsale zijn alle hotels lid van Fuchsia Brands, in West Cork de meeste hotels eveneens. Slechts een beperkt deel van de Ierse bevolking blijkt in de toeristische sector te willen werken. Het Actons Hotel is al blij, dat zij het aantal Ierse werknemers nog boven 50% kan houden (*code of practice*: betrek je inputs voor je bedrijfsactiviteiten zoveel mogelijk uit je eigen omgeving). Daarnaast komt een groot deel van de werknemers – oorspronkelijk - uit Spanje, Malta en Polen. Vooral bij jongeren blijkt de belangstelling voor een baan in de toeristische sector miniem, omdat – aldus de hotelmanager – deze leeftijdsgroep in de afgelopen 10 – 12 jaar geen tegenslag heeft meegemaakt.

4.7 Kinsale Pottery & Arts Centre

Adrian Wistreich heeft een achtergrond in marketing en heeft, na twintig jaar in Londen te hebben gewoond en gewerkt, samen met zijn familie een nieuw leven opgebouwd in West Cork. Hij is in Kinsale gestart met een pottenbakkerij en een kunstgalerie onder het dak van het historische koetshuis van het Ballinacurra Landgoed uit 1795.

De kunstgalerie is wel aardig, maar de verkoop van kunst draagt maar voor 5% bij aan zijn inkomen. Financieel moet hij het hebben van cursussen aan kinderen en volwassenen, met twee of drie tegelijk of in grotere groepen. Daarmee bedient hij scholen, bedrijven en particulieren. Naast pottenbakken verzorgt Adrian nu een breed scala van lessen en activiteiten op het gebied van kunstnijverheid en creatieve technieken samen met diverse gastdocenten. Ruim 50 mensen kunnen tegelijkertijd aan de slag. De klandizie van het *arts centre* komt niet alleen uit Kinsale en omgeving (circa 300 per jaar), maar vooral van toeristen uit Dublin, Groot-Brittannië en de rest van Europa en de VS (tussen de 400 en 500 per jaar). De cursussen variëren van een weekend-workshop tot een periode van 10 tot 12 weken.

Adrian is voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Onlangs is hij uitgenodigd om deel te nemen aan een tentoonstelling in een groot warenhuis in Dublin, een nieuwe formule en een unieke ervaring. Nauwelijks iets verkocht, maar wel goed voor het imago. Van netwerkvorming en samenwerking heeft hij inmiddels geleerd dat je het beste een commerciële formule kunt hanteren: voor wat, hoort wat. Vanuit zijn marketingervaring weet hij boven-

dien dat je niet moet proberen om vaardigheden te verkopen: "*Teach them skills if you want. Don't try and sell skills, but sell tourist experience*". Waar het om gaat is in te spelen op een bepaalde life-style die het publiek aanspreekt.

Het is de kunst om relaties op te bouwen met uiteenlopende organisaties en samen een aantrekkelijk pakket aan te bieden voor inwoners en vakantiegangers. Hiervoor werkt hij op dit moment aan een *web-based* applicatie, zodat cursisten zich rechtstreeks kunnen inschrijven. Bij al deze ontwikkelingen is Fuchsia Brands voor Adrian belangrijk. Zo kan hij een grotere groep mensen benaderen en ook iets terug doen voor de lokale bevolking. Denk bijvoorbeeld aan de mensen die deelnemen aan de cursussen in het weekend; zij kunnen overnachten in lokale hotels. Adrian is een van de meest actieve leden van de *crafts*-lijn van de Fuchsia organisatie die in totaal 31 leden telt.

4.8 Sexton's Caravan & Camping Park

Na ons bezoek aan de Kinsale Pottery vervolgen we onze weg richting Timoleague voor een bezoek aan Con, Margret Sexton en hun dochter Eileen. Ze leiden ons rond over de camping die al 42 jaar door hen gerund wordt. Deze gezinscamping van 4 ha ligt in een schitterend landschap van golvende heuvels en toch maar 5 minuten rijden van het strand. Het is een mooie omgeving, ideaal voor wandelen, hengelsport, traditionele muziek, historische monumenten en culinaire restaurants. De camping is geopend van half maart tot eind september en bestaat uit 60 staanplaatsen voor een tent en/of caravan. Verder beschikken ze nog over 50 stacaravans.

De camping zag er een beetje *basic* uit; in Nederland zijn campingbedrijven heel anders opgezet. Maar men kiest bewust voor een traditionele opzet zonder poespas; dat spreekt hun doelgroep aan, aldus familie Sexton. Hoewel ze niet beschikken over animatie, zwembaden of ander vermaak zijn het toch veelal families die gebruik maken van de camping. De boekingen komen vooral via het internet, ACSI of het Irish Touristboard. De familie leeft van de opbrengst van de camping, maar daarnaast hebben ze ook nog een inkomstenbron door het verhuren van landbouwgrond.

De familie die de camping beheert, heeft voor zover we te weten zijn gekomen, niet direct voordeel om bij de Fuchsia Brands aangesloten te zijn. Niettemin zijn ze lid en dat is op zich misschien al de moeite waard. Als lid kunnen zij hun gasten wel een totaal beeld voorschotelen van wat er in hun regio allemaal speelt en leeft. Daarmee hebben ze dus een soort doorverwijsfunctie voor hun gasten. Het moet voor hen aantrekkelijk zijn om allerlei arrangementen te maken, waarmee zij zelf ook meer voordeel kunnen behalen, maar dat lijkt nauwelijks of niet te gebeuren.

Na de koffie staat Margret erop om met zijn allen een afscheidsdrankje te drinken, een Cape Strawberry met een alcoholpercentage van 16,5%! Volgens Margret is het een *local product*. Maar aangezien het etiket verwijst naar Nederland en Zuid-Afrika denken wij hier in Brabant toch iets anders over…

5. Criteria voor certificering (Codes of Practice)

5.1 Plaats van certificering

De aanleiding voor de kennisexpeditie naar West Cork was de behoefte aan ervaringskennis met betrekking tot certificeringssystemen. Eerdere bezoeken hebben geleerd, dat het fuchsiamerk bekend en populair is. In welke mate heeft certificering daar aan bijgedragen? Gezien de actualiteit van merkontwikkeling en borging van kwaliteit lijkt certificering een belangrijke voorwaarde voor succesvolle *branding*. Het was ook bekend, dat men in West Cork voor drie sectoren (levensmiddelen, toerisme en ambachten) een systeem van certificering had ontwikkeld. Daardoor is mogelijk een hoge verwachting ontstaan met betrekking tot het belang van certificering en – vooral de detaillering van – criteria, procedures, protocollen en dergelijke..

Tijdens de kennisexpeditie werd allengs duidelijker, dat *regional branding* in West Cork níet primair draait om certificering en criteria. Het fuchsiamerk staat weliswaar garant voor kwaliteitsproducten en diensten, maar is vooral ontwikkeld voor stimulering van de regionale economie m.b.v. de identiteit van de regio. West Cork heeft van oudsher al een sterk imago. Dat is met het fuchsialogo gevisualiseerd. Gebruik van dat logo koppelt de herkenning van de streekidentiteit aan het betreffende product, dat daarmee "automatisch" bij de klant in waardering stijgt. *Regional branding* gaat dus om het "vermarkten" van de streekidentiteit, niet om het vermarkten van producten en diensten. Dat is daar een gevolg van.

Om die streekidentiteit te kunnen vertalen naar economisch profijt, moeten producten en diensten, die onder het fuchsialogo worden vermarkt, passen bij (de verwachtingen van) de streekidentiteit en die bevestigen of zo mogelijk versterken. Mede daarom zijn "excellentie en kwaliteit" in West Cork de sleutelwoorden bij het opgezette certificeringssysteem. Certificering is aldaar vooral een manier om te waarborgen dat de leden van Fuchsia Brands op de juiste wijze de identiteit van de regio uitdragen en daar naar handelen, bijvoorbeeld door inkoop bij bedrijven in de eigen regio.

5.2 Criteria

Bij de start van het fuchsiamerk zijn ook de lidmaatschapsvoorwaarden ontwikkeld om te borgen dat leden de streekidentiteit op de juiste manier gebruiken en versterken. Die ontwikkeling heeft, inclusief pilotfase, zes jaar geduurd voordat men het commercieel ging hanteren. De certificeringscriteria zijn dezelfde als de lidmaatschapsvoorwaarden, aangevuld met enkele nadere specificaties in de *codes of practice*. De certificering betreft de controle op voldoen aan de lidmaatschapsvoorwaarden (waarvan de naleving van de *code of practice* er één is). Lidmaatschapsvoorwaarden of criteria van Fuchsia Brands zijn openbaar; ze staan vermeld op de website www.fuchsiabrands.com.

Voor de *foodsector* zijn als eerste criteria ontwikkeld. De 2e versie van de criteria / *code of practice* (van 2002, die in 2008 is geüpdatet) bevat een ruim omschreven kader met het kwaliteitsbeleid, de doelstellingen en verkrijging van acceptatie. De werkelijke criteria zijn kort en bondig omschreven, overigens met veel overlap is tussen lidmaatschapsvoorwaarden en criteria. Later zijn ook voor de toeristische sector en de ambachten criteria ontwikkeld. Kort gezegd gaat het om het volgende.

Criteria voor de levensmiddelensector	Criteria voor de toeristische sector	Criteria voor ambachtsberoepen
Erkenning door publieke en controle instanties	Erkenning door Bord Fáilte (semioverheidsorganisatie voor toerisme)	Geregistreerd bij de Crafts Council of Ireland
Toepassing van een gecertificeerd kwaliteitscontroleprogramma	Lidmaatschap van West Cork Toerisme of Cork/Kerry Toerisme	Uitoefening van een door de Crafts Council of Ireland erkend vak
Lidmaatschap van relevante beroeps- of sectororganisatie	Bereidheid tot training van management en personeel	Leveren van eigen, originele producten binnen het gedefinieerde gebied van West Cork met gebruik van lokale materialen voor zover bruikbaar
Naleving van de set vastgestelde standaard praktijkwerkwijzen (*Code of Best Practice* van Fuchsia Brands)	Naleving van de set vastgestelde standaard praktijkwerkwijzen (*Code of Best Practice* van Fuchsia Brands)	Verwerken van lokale invloeden in ontwerp en productie
Gebruik van zoveel mogelijk natuurlijk en vers product	Gebruik van een klantenresponssysteem	Lidmaatschap van een gilde, regionale of vakvereniging voor zover mogelijk
Toepassing van de beste wijzen van verpakking en etikettering	Bewaking en controle door of namens Fuchsia Brands	Volgen van het volledige geaccrediteerde trainingsprogramma
Bewaking en controle door of namens Fuchsia Brands		Naleving van een overeengekomen Code of Best Practice en jaarlijkse beoordeling

5.3 Kracht van het certificeringssysteem

In tegenstelling tot de verwachtingen zijn de criteria of lidmaatschapsvoorwaarden heel beknopt geformuleerd. Juist daarin blijkt de kracht te liggen: geen discussies over (de zin van) normen en waarden, geen moeilijke of tijdrovende administratieve lasten en geen geldverslindende controlesystemen. De essentie is dat de certificering een kapstok vormt om de doelstelling scherp te houden: excellentie en kwaliteit om de streekidentiteit maximaal economisch te benutten. Er is ook nauwelijks discussie over de meerwaarde van het fuchsiamerk; ondernemers ervaren zelf de ondersteuning die Fuchsia Brands hen biedt. Zelfs de kwaliteitsaudits worden door ondernemers niet als lastig ervaren, maar als welkome *feedback* om verbeteringsmogelijkheden op te sporen. In de *food* sector vinden audits plaats door Teagasc, waarvan de kosten € 575 bedragen. Die kosten worden echter gedragen door Fuchsia Brands en hoeven niet door individuele ondernemers te worden betaald. Voor het lidmaatschap betaalt men een klein, symbolisch bedrag aan contributie, dat zelfs lager is dan de auditkosten en waarvoor men het gehele jaar ondersteuning krijgt in de vorm van training, marketing, begeleiding etc.

6. Leerervaringen uit West Cork: lessen voor Brabant

Deze tekst is met toestemming overgenomen - en verder bewerkt - van een tekst van Rob Maessen, die een artikel over deze kennisexpeditie voorbereidt.

6.1 Een duidelijke rolverdeling

Een terugkerend thema in de gesprekken met deskundigen en tijdens de bedrijfsbezoeken in West Cork is de drijvende kracht achter de gebiedsontwikkeling (de *regional branding*). Die toont zich in de trots van de Ieren op hun eigen regio, hun ondernemerschap en de grote saamhorigheid, die zich vertaalt naar concrete samenwerking tussen de verschillende actoren. In West Cork heeft men te maken met drie groepen actoren.

- In de eerste plaats gaat het om de ondernemers in de streek en de vraag wie wel en wie niet meedoet. Of misschien wel beter: wie mág meedoen, want het voeren van het fuchsiakeurmerk is zeker niet voor iedereen weggelegd.
- Een tweede belangrijke doelgroep zijn de mensen die zich op de één of andere manier met de streek verbonden voelen omdat ze er wonen, werken of op bezoek zijn. De inwoners van West Cork voelen zich anders en men onderscheidt zich graag van de omliggende regio's of zelfs van de andere helft van de *county*: East Cork.
- Verder is er een groot aantal publieke en/of private instanties en organisaties voor wie de streek en zijn bewoners één van de objecten van zorg of bemoeienis is. In West Cork lijkt het met deze derde categorie wel mee te vallen. Volgens Dempsey kon Fuchsia Brands door het ontbreken van een sterke lokale overheid voorzien in een maatschappelijk nuttige rol, waaruit het succes van het fuchsiamerk is ontstaan. Daarmee ontstond de nodige ruimte waar slim, bevlogen en met hard werken gebruik van is gemaakt.

In Brabant herkennen we dezelfde drie groepen actoren: ondernemers, inwoners en maatschappelijke organisaties. Maar hier liggen de verhoudingen wat anders. Er is niet alleen sprake van een veel grotere bevolking (Noord-Brabant heeft ongeveer 2,4 miljoen inwoners), maar er is ook een veelheid van instanties en organisaties die zich inzetten voor een breed scala van maatschappelijke doelstellingen. En die zitten duidelijk niet zo te wachten op weer een nieuw initiatief. Ze zijn vooral druk doende om hun eigen doelstellingen te realiseren. Inderdaad, juist in het dichtbevolkte institutionele landschap van Brabant is het primair een kwestie van duidelijkheid scheppen over de rolverdeling en de toegevoegde waarde van een *branding* initiatief.

De mix van individuele en collectieve belangen, van korte termijndoelen om te overleven en lange termijnvisie hoe de regio zich duurzaam kan ontwikkelen, kenmerken het regionale ontwikkelingsproces dat men in West Cork heeft doorlopen. Daarvan is geen blauwdruk voorhanden; het vraagt een procesgerichte benadering en visionair leiderschap met veel ruimte (en verantwoordelijkheid) bij de actoren uit het gebied. Dat alles kan niet zonder een duidelijke en adequate rolverdeling, waarbij de juiste verbindingen worden gelegd tussen belangen, personen en organisaties. Dát is ook de kern van de rol die Fuchsia Brands vervult.

De ervaringen uit West Cork laten zich vertalen in drie lessen.

6.2 Les 1: Een duidelijk doel voor ogen

De eerste les van Dempsey is dat we ons misschien minder druk zouden moeten maken over de vraag wat de brandingorganisatie voor de aangesloten ondernemers kan betekenen. Laat dat maar aan hen over. *Regional branding* is er primair op uit om het onderlinge gevoel van saamhorigheid te versterken, het sociale weefsel. Het gaat om het opbouwen van samenwerking of partnerschap en om versterking van vaak al bestaande netwerken. Samen aan de slag om de streekidentiteit te mobiliseren en vervolgens de waarde daarvan verder uit te bouwen. Het gaat dus veel meer om de vraag wat een ondernemer daar aan kan en wil toevoegen dan om de meerwaarde van een brandingorganisatie voor de individuele ondernemer.

Het is niet zo gek om het versterken van de Brabantse netwerkstructuur als het ultieme doel te zien van de Brabantse Brandinginitiatieven. We kunnen onze persoonlijke contacten namelijk veel beter benutten, zodat we daar samen beter van worden – of anders gezegd: een duurzame regionale ontwikkeling mee helpen realiseren. De volgende vraag is dan welke middelen beschikbaar zijn en welke partijen de Brabantse Brandinginitiatieven zouden moeten benaderen om (mede)zeggenschap te krijgen over het aanwenden van die middelen. Ook op dit punt heeft Fuchsia Brands een interessante les voor Brabant.

6.3 Les 2: Zoek complementariteit

De tweede les van Ian Dempsey leert, dat Fuchsia Brands er telkens in slaagt om zich opnieuw nuttig te maken voor de drie groepen actoren die voor ontwikkeling van de regio van belang zijn. In dat verband kan het onderstaande motto, zoals in West Cork bij de afsluiting van de kennisexpeditie naar voren kwam, de nodige inspiratie leveren.

Whose Job?

This is a story about four people named Everybody, Somebody, Anybody and Nobody.
There was an important job to be done and Everybody was sure that Somebody would do it. Anybody could have done it, but Nobody did it. Somebody got angry about that, because it was Everybody's job. Everybody thought Anybody could do it, but Nobody realized that Everybody wouldn't do it.
It ended up that Everybody blamed Somebody when Nobody did what Anybody could have done!

Dat nuttig maken geldt natuurlijk primair de aangesloten ondernemers voor wie het fuchsialabel in de afgelopen jaren een duidelijke meerwaarde heeft gekregen bij de ontwikkeling van het eigen bedrijf. Fuchsia Brands biedt hen advies en ondersteuning en vooral ook nieuwe regionale contacten, bijvoorbeeld via deelname aan specifieke trainingsprogramma's. Het is echter ook een stok achter de deur als het gaat om het naleven van wettelijke verplichtingen. Op uitdrukkelijk verzoek van de ondernemers uit de voedingssector wordt hun bedrijf bijvoorbeeld íeder jaar geaudit, en niet één keer in de twee of drie jaar. Die jaarlijkse controle houdt hen scherp. Het auditprotocol is toegesneden op kleinschalige bedrijven en wordt uitgevoerd door een onafhankelijke keuringsdienst.

Ook voor de inwoners vervult het fuchsiamerk een nuttige functie, omdat het bestaande gevoel van regionale identiteit – *West Cork, a place apart* – op deze manier in de loop der jaren nader inhoud en vorm heeft gekregen. Het gevoel van verbondenheid van inwoners en consumenten met de uitstraling van het fuchsiamerk was daarbij richtinggevend en is uiteindelijk in essentie terug te voeren op de associatie van producten uit de regio met een specifieke locatie en met de trots en het vakmanschap van de producent.

> […] the importance of the Brand [is] representing much more than a logo […] in a sense a representation of place, product and people.
> *Ian Dempsey & Seamus O'Reilly (Editors), Perspectives on the West Cork Regional Brand, page 114, E-book publication: 2008 (http://www.vrpages.co.uk/projects/westcorkleader/fuchsia-book/index.html).*

Het meest opmerkelijk ten slotte, is de nuttige functie die Fuchsia Brands zich heeft verworven ten opzichte van de verschillende publieke en private instanties en organisaties, die in West Cork actief zijn. Volgens Ian Dempsey markeerde de expliciete keuze voor een organisatie, die een waardevolle aanvulling zou kunnen zijn op het bestaande institutionele landschap, een cruciale stap in de ontwikkeling van de Fuchsia Brands.

> The advent of the LEADER II programme in 1994 was a particular catalyst for the development of the Fuchsia Brand. Having reflected on its development approach in the pilot programme, the West Cork LEADER Co-op sought to refocus its strategy and resources within an integrated development model, one which would not duplicate the remit of the mainstream public sector development agencies but would seek to complement their endeavours whilst seeking to build on the region's key strengths and resources. It was however apparent that a variety of local development needs were not being serviced by other development agencies and that obvious gaps existed within the overall development framework. Moreover the West Cork LEADER Co-op recognised that it occupied a unique niche given its proven capacity and ability to stimulate local development.
> *Ian Dempsey & Seamus O'Reilly (Editors), Perspectives on the West Cork Regional Brand, p. 51 (ibid).*

Het gaat om de fundamentele keuze voor een ontwikkelmodel, waarin de complementariteit gezocht wordt ten opzichte van de inspanningen van de publieke sector bij het uitbouwen van de sterke kanten en het eigen karakter van de regio. Dezelfde keuze ligt bijvoorbeeld ook ten grondslag aan de bekostiging van de organisatie, die daardoor vrijwel onafhankelijk is van de bijdrage van de aangesloten ondernemers. Die organisatiekosten worden namelijk afgedekt door de functie die de West-Cork LEADER Co-op vervult als lokale uitvoeringsinstantie van de opeenvolgende Leader-programma's en het Ierse National Development Plan 2007-2013. Na de fusie is die basis overigens verder verbreed en wordt ook de uitvoering van een vijf- of zestal andere regelingen verzorgd.

6.4 Les 3: Creatief maatwerk in plaats van blauwdruk

Tijdens het bezoek aan West Cork is herhaaldelijk benadrukt, dat de ontwikkeling van de *Fuchsia brand* geen blauwdruk heeft opgeleverd, die zomaar ook voor andere regio's van toepassing is. Deze derde les van Ian Dempsey oogt daardoor in eerste instantie wat teleurstellend. Maar inmiddels is duidelijk dat regionale ontwikkeling in West Cork vooral draait om netwerksamenwerking. Dat vraagt niet om een blauwdruk als wel om een script of verhaallijn, waarin duidelijk wordt hoe de drie verschillende rollen het beste in dit gebied vertolkt kunnen worden. Als duidelijk is wie de belangrijkste spelers zijn en wat de beoogde uitkomst is – gaat het om een komedie of tragedie? – dan is de kunst vooral om een boeiend schouwspel te realiseren en ervoor te zorgen dat het spel zich telkens weer op aansprekende wijze kan voltrekken. Niet de bouwkunst en de architectuur, maar het toneel, de literatuur of zelfs de muziek zijn dus belangrijke inspiratiebronnen voor *regional branding* initiatieven.
Die les is nadrukkelijk ook in Brabant van toepassing. In het dichtbevolkte institutionele landschap van Noord-Brabant zullen de Brabantse Brandinginitiatieven – meer dan tot nu toe het geval is – op zoek moeten gaan naar hun eigen rol op basis van unieke kwaliteiten zodat er een boeiend en harmonieus geheel ontstaat.

7. Aanbevelingen voor Brabantse Brandinginitiatieven

Het belangrijkste doel van de Brabantse Brandinginitiatieven is het versterken en beter leren benutten van de Brabantse netwerkstructuur. Zorg in dat verband telkens opnieuw voor een herkenbare meerwaarde voor elk van de drie groepen actoren die voor de eigen regio van belang zijn: ondernemers, inwoners en instanties. En creëer vooral samen met hen het onderling gevoel van saamhorigheid en de dynamiek in het netwerk, die nodig zijn om een duurzame regionale ontwikkeling tot stand te brengen.

Tegen de achtergronden van de drie lessen uit de kennisexpeditie tekenen zich een aantal kwaliteiten af waarmee Brabantse Brandinginitiatieven zich in positieve zin kunnen onderscheiden.

1. Samenwerking geworteld in een rijke historie
Vele Brabantse regio's kennen een rijk verleden, waarin de identiteit van bewoners door de eeuwen heen is geworteld (Kempen, Peel, Meierij, Baronie e.d.). In West Cork is gebleken dat lokale ondernemers daar maatschappelijk verantwoord hun voordeel mee kunnen doen. Die rijke historie wordt zo een prachtige bron voor duurzame, regionale ontwikkeling en een voedingsbodem voor de lokale gemeenschappen. Branding initiatieven zijn gericht op het opnieuw aanboren, versterken en beter benutten van lokale netwerken. Daarmee zijn deze initiatieven niet alleen een stimulans voor werkgelegenheid en een innovatieve groene economie, maar versterken ze ook de kwaliteit van de samenleving en van onze natuurlijke omgeving. Door een slimme bundeling van krachten kan het tij gekeerd worden. De regionale identiteit – goed georganiseerd en geregisseerd – levert daarbij inspiratie en fungeert als drijvende kracht voor velen.

2. Vervolg de ingezette weg van interregionale samenwerking
Brabantse Brandinginitiatieven zijn opgezet door ondernemers en geworteld in lokale gemeenschappen. Zo langzamerhand weten deze initiatieven elkaar Brabant breed steeds beter te vinden. Deze kennisexpeditie naar West Cork was bijvoorbeeld een gezamenlijk initiatief van Kempen Goed en van de Groene Woud Coöperatie. De onderlinge samenwerking bevalt goed en zal worden voortgezet en uitgebreid naar vergelijkbare organisaties in andere delen van Brabant. Daarmee ontstaat volume, met behoud van verscheidenheid, en groeit de toegevoegde waarde van dit collectief voor andere maatschappelijke actoren.

3. Visualiseer de impact en spin off van brandinginitiatieven
De veelheid aan initiatieven in Brabant getuigt van creativiteit, werklust en van rijkdom in verscheidenheid. Tegelijkertijd blijft bij veel buitenstaanders nog vaak een beeld van kneuterigheid en versnippering hangen. Het ontbreekt aan overzicht en – als gevolg daarvan – ook nog wel aan samenhang. Vooral als bestuurders, beleidsmakers of financiers overtuigd moeten worden, zijn heldere argumenten nodig en zicht op de grote lijn: hoe verbeteren we van onderop de kwaliteit van onze samenleving en van ons landschap en hoe versterken we samen de concurrentiekracht van Brabant? In West Cork zijn met hulp van het University College Cork de effecten van 15 jaar *regional branding* in beeld gebracht. Daaruit komen mooie multiplieereffecten naar voren van de investeringen die gedaan zijn en van trends die zijn omgebogen. We zouden, net als in West Cork, beter moeten registreren, rapporteren en communiceren wat er allemaal gebeurt en wat dat betekent. De verdere samenwerking van

Brabantse Brandinginitiatieven zou zich vanuit die doelstelling moeten richten op een hechtere band met het Brabantse onderwijssysteem.

4. Dwarsverbanden tussen sectoren

Brabantse Brandinginitiatieven kennen een belangrijk aandeel van ondernemers uit de agrarische sector, maar al lang niet meer exclusief. Daaruit blijkt maar weer eens dat het belang van regionale samenwerking natuurlijk ook door ondernemers in andere branches onderkend wordt. Opmerkelijk is echter dat de brug naar andere sectoren nog veel minder ver is uitgewerkt. Juist in een verdergaande samenwerking met andere sectoren als welzijn, zorg, onderwijs, sport en cultuur ligt potentieel misschien wel de grootste toegevoegde waarde voor de gebiedsgerichte Brabantse Brandinginitiatieven.

5. Nieuwe regionale voedselketens

Brabantse Brandinginitiatieven manifesteren zich op dit moment nadrukkelijk in de vorm van een groeiend productaanbod uit de streek. Het is echter van belang om daarbij goed in het oog te houden dat het primair niet gaat om het realiseren van een aanbod van producten, maar om het maken van nieuwe verbindingen tussen producent en consument. We hebben, ook in Brabant, een beetje onze buik vol van voedselketens die er vooral op gericht lijken te zijn om steeds maar weer meer geld te verdienen, ten koste van onze gezondheid, het milieu en van de sociale structuur van onze samenleving. Er is dringend behoefte aan nieuwe maatschappelijk verantwoorde regionale voedselketens. De breed samengestelde Brabantse Brandinginitiatieven zijn in beginsel goed geëquipeerd om in die alternatieve voedselketens op regionaal niveau te kunnen voorzien. Sterker nog: het zou in feite misschien wel hun *core-business* moeten zijn.

Bijlage 1: aandachtspunten bij de doelstellingen

Inhoud	In Brabant zijn we druk bezig met certificering, maar de systemen zijn nog in ontwikkeling. Sluiten de criteria aan bij de (kern-)waarden van het gebied? Wat zijn de normen bij de criteria, die aangeven wanneer men voldoende scoort? Zijn er voldoende handvatten om de kwaliteit te kunnen garanderen (borging)? Hoe vindt de borging plaats op gebiedsniveau? Welke systemen zijn elders ontwikkeld en wat zijn de ervaringen? Hoe vindt monitoring plaats en tegen welke kosten? Hoe vindt sanctionering plaats bij niet voldoen aan de normen? Wat zijn daarvan de gevolgen? Hoe onderscheidt men: - voldoen aan de normen, maar niet gecertificeerd zijn (bv. uit vrije keus); - voldoen aan de normen en wel gecertificeerd zijn; - lid zijn van de brandingorganisatie(s), d.w.z. Coöperatie Het Groene Woud of de drie Landen in de Kempen. Kunnen alle gecertificeerde bedrijven lid worden van de brandingorganisatie, of zijn er aanvullende toetredingsvoorwaarden? ("Cork" let bijvoorbeeld op voldoende exclusiviteit onder haar leden, en stelt jaarlijkse training /cursussen verplicht). Bezoeken aan andere regio's kunnen inzicht verschaffen hoe de verschillende begrippen zich verhouden en wat dat betekent voor de doelen.
Proces	Voor uitbreiding van het ledental draait het gebiedsproces om creëren van begrip, draagvlak en commitment. • *informeren*: van ondernemers over kwaliteit en certificering elders. Wat zijn de motieven voor lerse ondernemers om lid te worden? Hoe draagt dat bij aan versterking van de regio? Wat betekent dat voor ondernemers in Brabant? (BEGRIP) • *faciliteren*: welke ondersteuning bieden andere regio's aan ondernemers bij certificering en *branding*? Wat is in de eigen regio gewenst en mogelijk? Wat kunnen ondernemers zelf en wat moet collectief? Hieruit blijkt de meerwaarde van de brandingorganisatie. Dat bepaalt ook het DRAAGVLAK onder ondernemers. • *implementeren*: hoe verloopt het certificeringsproces? Wat zijn voorwaarden en condities? Hoe verhoudt de certificering zich tot andere systemen (wettelijk, branche etc.)? Wat blijkt na enige jaren de betekenis te zijn voor de regio als geheel en voor individuele ondernemers? (COMMITMENT)
Positionering	Certificering is een onderdeel van de *regional branding*, vooral geen eindresultaat. Een certificaat en het bijbehorende recht tot bijv. het voeren van een logo wordt wel gebruikt als marketing- of promotiemiddel. Het is echter te simpel te veronderstellen dat een certificaat leidt tot blijvende hogere verkopen, omzet en bedrijfsresultaat. Het gaat vooral om het verhaal erachter. Waar en hoe is de aansluiting met de klant / consument / burger? Wat merkt die van *branding*? Hoe hebben anderen dat georganiseerd? Overigens is certificering – als mijlpaal – een uitstekend middel (dus geen doel) om alle inspanning rond professionaliteit, innovatie, markt- en klantgerichtheid en bijdrage aan ontwikkeling van de regio zichtbaar te maken. *Regional branding* moet zich niet uitsluitend richten op certificering en gebiedspromotie, maar ondernemers / leden helpen bij hun profilering binnen de *brand*. Dat kan op naar analogie van Cork op tweeërlei manieren: - facilitering van ondernemers om aan de criteria te voldoen (bv. via cursussen, trainingen en professionalisering); - marktonderzoek en business development: niet alleen promotie, maar zoeken naar strategische ondernemerskansen en daarvoor business concepten (laten) ontwikkelen (R & D: research & development).

Bijlage 2: programma voor de kennisexpeditie

Voor de invulling van het programma, m.n. de bedrijfsbezoeken, is dankbaar gebruik gemaakt van de suggesties van onze gastheren Ian Dempsey en Kevin Santry, en hun collega's van het West Cork Development Partnership (WCDP). De verwijzingen naar de websites bieden de mogelijkheid om later aanvullende informatie op te zoeken.

Woensdag 3 juni	
12.15	**lunch** in het Hosfords Garden Centre te Bandon www.hosfordsgardencentre.ie - gesprek met eigenaar John Hosfords (géén lid v/d *Fuchsiabrand*)
14.00	aankomst in Clonakilty, kantoor van WCDP www.wcdp.ie - **introductie en presentatie van het WCDP**, ontwikkeling van de brandingorganisatie - update van alle gebiedsontwikkelingen en –strategieën
16.00	toelichting op **versterking van het toerisme** www.failteireland.ie - door Josephine O'Driscoll van Failte Ireland (Nat. Toerisme Ontwikkelings Autoriteit) - accent op kwaliteitsnormen en training van ondernemersvaardigheden
17.00	**bezoek Scally's Super Valu**, supermarkt met streekproducten www.supervaluclon.ie (let op het motto van het 25-jarig bestaan: "building a vibrant community together")
19.30	**diner** + bespreken aandachtspunten voor volgende dag www.fernhillhousehotel.com - gesprek met manager van het family-run hotel (of op donderdag)
Donderdag 4 juni	
(Bedrijfs)bezoeken aan ondernemers in toerisme, agro-foodsector, en ambachtelijke beroepen	
10.00	Seymours Confectionary, Bandon
12.00	Waterfall Farms www.waterfallfarms.ie
13.45	Actons Hotel, Kinsale: lunch, soep en sandwiches www.actonshotelkinsale.com/home.asp
15.00	Kinsale Pottery and art School www.kinsaleceramics.com www.handsonwestcork.com/index.php?/Studios/Kinsale-Pottery-Art-School.html
16.30	Sextons Caravan and Camping, Timoleague www.esatclear.ie/~sextons/index.htm
19.00	diner, bijvoorbeeld in Deasy's harbour bar and seafood restaurant www.ireland-guide.com/establishment/deasys_harbour_bar_and_seafood_restaurant.5359.html
Vrijdag 5 juni	
9.30	**Leerervaringen van plattelandsontwikkeling** - toelichting door Seamus O'Reilly van de Universiteit van Cork. Medeauteur van "Perspectives on the West Cork Regional Brand" (terugblik op 15 jaar ervaring met branding). Zie: www.vrpages.co.uk/projects/westcorkLEADER/fuchsia-book/index.html
10.30	**Onderzoek, advies, training en audits in de voedingssector** - toelichting door Gerard Barry van het Ashtown Food Research Centre, dat betrokken is bij ontwikkeling en uitvoering van kwaliteitscontroles
11.30	**Afronding en conclusies**

Bijlage 3: deelnemers aan de kennisexpeditie

Kempen Goed en Het Groene Woud hebben beide vijf vertegenwoordigers vanuit hun regio uitgenodigd deel te nemen. Daarnaast zijn 2 vertegenwoordigers namens de Baronie ingegaan op de uitnodiging aan omliggende regio's ook te participeren, zodat uiteindelijk een delegatie van 13 personen West Cork heeft bezocht.

nr.	naam	plaats
1	Frans van Beerendonk	Best
2	Albert-Jan Vester	Sint Oedenrode
3	Geert van der Veer	Boxtel
4	Jan van Herk	Haaren
5	Fred van Rooij	Sint Oedenrode
6	Miranda Bressers	Oisterwijk
7	Esther Coppens	Udenhout
8	Franca Versmissen	Eersel
9	Corné van Roessel	Tilburg
10	Rob Maessen	Rosmalen
11	Patrick Kuijken	Valkenswaard
12	Christ van Riel	Chaam
13	Marien Sonneveld	Geervliet

Bijlage 4: karakteristieken van West Cork

Gebiedsgegevens van West Cork

- onderdeel van de County of Cork (bestaande uit Oost en West Cork)
- 350 km kustlijn
- oppervlakte ca. 3.200 km^2, ongeveer 2/3 van Brabant
- 108.000 inwoners, excl. de stad Cork. Brabant heeft ca. 2,4 miljoen inwoners
- bevolkingsdichtheid 34 inwoners / km^2 m
- verspreide bewoning in kleinere steden en dorpen
- gedifferentieerd geografisch landschap
- toenemende stedelijke invloeden
- veranderende regionale economische structuur

Sterkten

- sterk imago, profiel en identiteit
- diversiteit in landschap, cultuur en erfgoed
- natuurlijke hulpbronnen en producten
- kwaliteit van de leefomgeving
- aantrekkelijke dorpen en steden
- nabijheid van de stad Cork
- gemeenschapszin en vrijwilligersinzet

Zwakten

- weinig ontwikkeld infrastructuur
- afhankelijkheid van landbouw
- onevenwichtige spreiding van ondernemersactiviteiten (concentratie rond de kuststreek)
- grote druk op de kust- en peri-urbane zones
- grote afstand en dus beperkte toegang tot markten